التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة.

أ.بن عزة محمد الأمين

المركز الجامعي- سعيدة

Résumé :

L'économie mondiale connaît un essor important, une évolution accrue due à une recherche permanente de stratégies nouvelles à fin de contrer un marché de plus en plus rude et de besoins de plus en plus différents et hétérogènes.

Cette économie caractérisée par le phénomène de la mondialisation et l'accroissement de la concurrence , oblige les entreprises de se remettre en cause, d'inventer non seulement des nouveaux produits, mais aussi de maittre en place de nouveaux comportements organisationnels adaptés aux défférantes situatons rencontrées ou provoquées.

Les alliances stratégiques apparaissent comme une solution inéluctable pour les entreprises afin de s'adapter et faire face à cette concurrence menaçante et à ces changements de l'envirennement dangereux pour leur survie et leur maintien sur le marché.

مقدمة:

نشهد في الوقت الحاضر مرحلة تحول جذرية من شأنها إعادة ترتيب سياسات واقتصاديات القرن الحادي و العشرين و إننا انتقلنا من العيش من مرحلة الدولنة إلى العيش في مرحلة العولمة.

* أبن عزة محمد الأمين أستاذ مساعد و باحث معهد العلوم الاقتصادية و التجارية ، المركز الجامعي"الدكتور مولاي الطاهر " - سعيدة - (الجزائر). benazza98@yahoo.fr

فقد أصبحنا نعيش فيما يسمى بالقرية الكونية، حيث التكنولوجية المستعملة في العالم واحدة ، و أن الحواجز السياسية و الجغرافية و الثقافية الاقتصادية قد انهارت و هذا راجع للتقدم العلمي الهائل في وسائل الإعلام والاتصال، وان احتياجات المستهلكين من ثقافات مختلفة واحدة و أسواق دول العالم تقاربت لتشكل سوقا عالميا واحدا، و بالتالي يقبل القرن الحالي و قد تكاثرت على المؤسسة الاقتصادية تحديات و تهديدات عديدة، أفرزتها متغيرات كثيرة في عالم سريع التغير ، و بالتالي أصبحت ظاهرة العولمة التي اكتسبت أبعادا كثيرة تشكل صلب التحديات.

أمام هشاشة بنية المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية التي لا تستطيع مواجهة هذه التحديات و المتغيرات الجديدة مما يحتم عليها استخدام البدائل الإستراتيجية سواء كانت هذه البدائل تستهدف سد فجوة معينة أو علاج جوانب الضعف أو استغلال عناصر القوة أو لمواجهة مواقف تنافسية ، ومن أهم هذه البدائل التحالف الاستراتيجي الذي يعتبر كحل يساعد و يساهم في نمو تطور المؤسسة عموما بدلا من الصراع و المنافسة التي لا تفيد مواجهة تلك التحديات الجسام.

1 -**مفهوم التحالف الاستراتيجي** : يمكن تقديم التحالف لاستراتيجي كبديل استراتيجي يجب استغلاله و ذلك لتحقيق أهداف مشتركة لجهتين أو اكثر ، وبذلك يعتبر التحالف الاستراتيجي من الناحية الإستراتيجية مرتبط بالتكامل بين مؤسسات الدول، و قد لجأ إليه في ظل الركود الاقتصادي لاعادة انتعاشه.

التحالف الاستراتيجي تعبير غير محدد ، تعريفاته متنوعة جدا و تحتاج أحيانا إلى الدقة، هذا الغموض الذي يميز هذه التعاريف العديدة يعود سببه إلى حداثة الظاهرة من جهة و انعكاساتها على المشهد الذي تتميز به الوضعية الاقتصادية من جهة أخرى.

و اختلف الكثير في تعريف التحالف الاستراتيجي و ارتباطه بالتكامل الاقتصادي، و لكن نحن ندرسه من جانب المؤسسات الاقتصادية فقط.

يعرف التحالف ا لإستراتيجي بأنه" سعي شركتين أو اكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية"(1). يهدف هذا التعريف إلى تعظيم الإفادة من الموارد ا لمشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية قد حدثت تتمثل في الفرص والتحديات. وقد تأتي إستراتيجية التحالف استجابة لمتغيرات بيئية أ و تأتي مبادئه لاستباق متغيرات متوقعة فتقتنص الفرصة المتنبأ بها.

يقصد بالتحالف الاستراتيجي" إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطرا ف من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات و تشارك التحالفات في الأرباح و المنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة."(2)

التحالف الاستراتيجي "هو عبارة عن مشروع م شترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية و منشأة أخرى في دولة مضيفة"(3).

إذن التحالف الاستراتيجي يكمن في روح التعاون و تطوير هذا الأخير الذي يرتكز على علاقة ثقة المتبادلة و تسمح للوصول إلى أهداف محددة باتفاق مشترك، فهو عبارة عن نمط لعلاقات خاصة، الذي في إطاره مؤ سستان تقومان بربط علاقة متينة على الأمد الطويل تتجاوز إطار العلاقات التجارية العادية ، وهو طريقة يستعملها المستثمر الأجنبي و ذلك بالتعاون مع منتجين محليين و ذلك لإنجاز استثمار ، حيث تقسم فيه الملكية و التحكم، فالمستثمر الأجنبي يأخذ حصة من الشركة المحلية و بالمثل أو يتفق الاثنان على خلق شركة جديدة.

"فالتحالف الاستراتيجي ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف محدد معين."(4). "كما هو شكل تعاون دائم بين المؤسسات المستقلة ، المشاريع

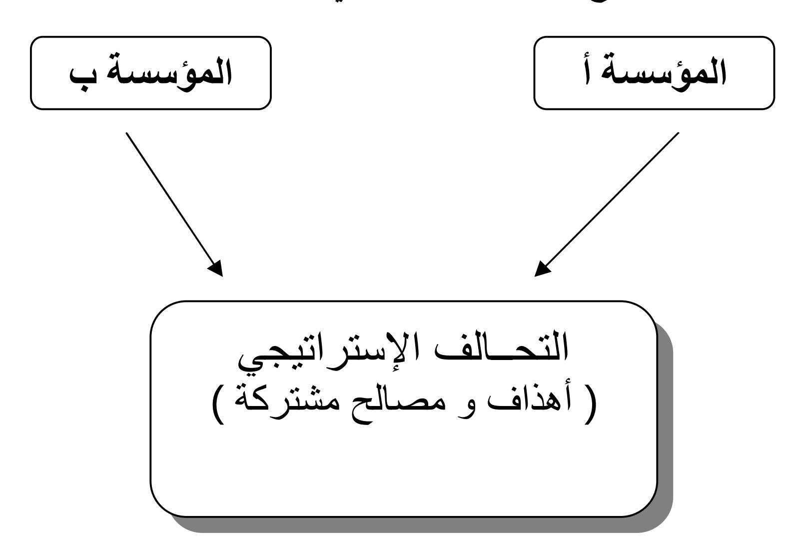
المختصة التي تجمع مؤسستين بصفة دائمة يمكن أن توضح خاصة إذا كانت المبادلات تعتمد على علاقات التعاون، تحتوي على معلومات متواصلة للمعارف المشتركة و لتبادل الإطارات "(5)، هذا النمط من العلاقات يؤدي إلى تحقيق مصالح مشتركة.

الحقيقة أن وضع تعريف محدد للتحالف الاستراتيجي يعتبر من ا لأمور الصعبة، وفي كل هذه التحالفات و العديد من التحالفات الأخرى تتفق المؤسسات على التعاون و الاستثمار و هذا من خلال العقود التي تهدف إلى تحقيق عمل ما في ثقة متبادلة(الأهداف المنتظرة- تبادل المزايا- التحكم والملكية المشتركةيقوم على الأجل المتوسط و الطويل - النتائج الموزعة)، و يكون هذا بشأن مشروع محدد و معين و ليكن تقديم منتوج جديد، تطوير تكنولوجية، دخول أسواق أجنبية، توسيع حصة المؤسسة في السوق.

نظرا للثراء اللغوي فالتحالف الاستراتيجي يأخذ عدة مصطلحات من بينها"التعاون الاستراتيجي، المساهمة، التنسيق، التحالف من الباطن ، اتفاق بين المؤسسات، إستراتيجية المرافقة، تنفيذ تشاور، اتفاق تعاقدي، اتفاق تعاوني، عمل جماعي، مشروع مشترك"(6).و هو اتفاق رسمي لمؤسستين أو عدة مؤسسات مستقلة تابعة لبلدين أو عدة بلدان تتعاقد لفترة طويلة بهدف تأسيس درجة من التعاون بينهما و هذا لتحقيق مصالح و فوائد مشتركة.

شكل ر قم (1)

يوضح التحالف الإستراتيجي بين مؤسستين.(7)



2-محاور التحالف الاستراتيجي : التحالف الاستراتيجي هو علاقة قوة أوعلاقة سلطة أو علاقة تفاوض، و هو يرتكز حول ثلاثة محاور رئيسية و هي:

أ) المشروع: هو عبارة عن رؤيا عامة مشتركة ، يعني إستراتيجية بصدد التحقيق الهدف المقصود من وراء التعاون هو تحقيق مصالح مشتركة في المشروع،و التحالفات الإستراتيجي تتجسد بوضع مشترك أو تبادل للموارد بالمعنى الواسع، أصول طبيعية، وسائل بشرية، مهارات تكنولوجية، معارف في التسويق.

- الموارد المشتركة يمكن أن تكون متشابهة أو مختلفة حسب المجال.
- الموارد المشتركة تمثل جزء من أنشطة التحالف.

الشركاء مرتبطين فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة ومستقلين في أنشطتهم الخاصة التي تقع خارج علاقة التحالف.

- تكوين جهاز للرقابة حول النقاط التي تم الاتفاق فيما يخص مشروع التعاون.

- اتخاذ قرار مشترك بشأن النتائج و المزايا المتبادلة في المشروع.

ب) العلاقة: هي ما يربط بين المتعاملين ، هذه العلاقة ليس بالضرورة مادية ، وإنما هي أساسا إنسانية، إذن هي مبنية على الاتصال و تبادل المعلومات ، أو تفاعل يترجم بتجسيد الواقع.

كما أن هذه العلاقة المميزة بين شركتين مبنية على بحث مشترك للأهداف المتوسطة وطويلة الأجل ، وفق شروط تسمح بأن تعود الفائدة المتماثلة على الشريكين.

ج) العقد: الطابع المعقد و الغامض للتحالفات يظهر في تنوع الأشكال التي يمكن أن يعطى إليها، فالتعرض للتعاون و التحالفات الإستراتيجية من الزاوية القانونية يجب أن يفحص فيه وجهتين مختلفتين وهما:

- الكيفية القانونية التي تختارها المؤسسات المتعاملة لتنظيم علاقاتها فيما بينها في ميدان خاص بالعقود أو قانون المؤسسات.

- الإطار الشرعي القانوني و التنظيمي فيما بين المؤسسات من طرف المجتمع ككل.و خاصة فيما يتعلق بقانون المنافسة.

لذلك يستلزم على المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف أن تراعي اهتماما بالجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات والاتفاقيات التي تكسب قوة قانونية التي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل.

3-خصائص التحالف الاستراتيجي : الأحداث في عالم اليوم تؤكد أن التحالف الاستراتيجي يمثل كمجداف لا يمكن للمؤسسات تجاهله ، لأنها

لاتسطيع العيش أو البقاء في انفرادية أو في استقلالية تامة بنشاطها لا ن العزلة كانت في اغلب التجارب سببا أساسيا للفشل.

فارتفاع تكاليف الإنتاج الذي لايمكن التحكم فيه ، البحث العلمي الذي يجب تشجيعه و تدعيمه ، الجودة التي يجب تحسينها، التسويق الذي يجب تطويره، المناطق الجغرافية التي يجب اقتحامها ، أي بعبارة أخرى كل هذه العوامل تجعل من التحالف الاستراتيجي أمرا حيويا لا مفر منه ، لذلك لا بد من تغيير جذري في الذهنيات و لتوضيح هذا يجب التطرق لخصائص التحالف الاستراتيجي وهي كالآتي:

- تركيز الجهود على البنود القانونية التي تضبط الإطار العام، إذ من الضروري الحرص على عقد جيد مع المتعاملين و قد يكون أحيانا غير كاف لتدارك كل المخاطر التي يحتمل ظهورها خلال فترة التحالف.

- التحالف الاستراتيجي يبدأ من تقارب الثقافات بين المتعاملين، وهذا حتى يكون مرور التيار سهلا بين المتعاملين لتبادل وجهات النظر و الإحساس بأنهم مجموعة واحدة ذات مصالح مشتركة ترمي إلى هدف محدد.

- التحالف الاستراتيجي يجب أن يكون متوا زنا أي التوازن في السلطة والمردودية.

- يختلف التحالف الاستراتيجي حسب نوع العلاقة و درجة العقلانية والتفاهم و حجم المخاطر و المعلومات و المصالح و البيئة المحيطة، و لا يوجد أبدا تحالف استراتيجي جامد و لكن يتغير باستمرار وفق متغيرات بيئية مستمرة الحركة مثال: حجم التهديدات و المخاطر ، التجارة الدولية و العالمية ، التكتلات الاقتصادية و الدولية، حجم المخاطر السياسية......الخ.

- قد تكون التحالفات الإستراتيجية ثنائية أو متعددة الأطراف، كما قد تكون على شكل احتواء لشركة كبرى أو مظلة كبرى كاحتواء وكيل واحد لعدد من المؤسسات.

-قد تكون التحالفات الإستراتيجي ة في فترة زمنية محددة أو غير محددة، وقد تكون قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل أو طويلة الأجـــل، و التحالفـــات الإستراتيجية قد تكون متكافئة في المخاطر و المصالح، كما قد تكون في صـــيغة عقد إذعان تحقق مكاسب طرف على حساب خسائر و مخاطر الطرف الأخر، "كما أن التعاون هو إمكانيةالاعتماد على الثلاثي (المؤسسة-المجموعة-الأفراد) من أجل العمل على تحقيق هدف محدد في الزمن"(8)

ونوضح في الجدولالآتي أهم خصائص التحالفات الإستراتيجي ة في المجـــالات التجارية و الاقتصادية:

جدول(1):

خصائص التحالف الاستراتيجي في الجالات الاقتصادية والتجارية.(9)

البيان	المـــــجـــــــالات			
	الأنشطة الداخلية	**المشتريات الداخلية والخارجية**	**طول فترة الصفقات**	**التحالفات الاستراتيجية**
نطاق التحالف	الاستراتيجية الأساسية	مرتبطة بالقوة التنظيمية	صعوبة إضافة تحالفات تنافسية	إضافة قوة تنافسية
الرقابة على التحالف	كاملة	كاملة	بشروط أولية	التكيف مع المتغيرات
حجم المخاطر في التحالف	منفردة	يتحملها	منفصلة	مشتركة
حجم المعلومات	محدودة	متكررة	حسب طول الفترة	استخبارات وتنبأت

منطق التحالف الاستر اتيجي يبين أن البيئة التنافسية متغيرة و مخاطرهـــا في تزايد مستمرالأمر الذي يبدو لنا انه يميز أساسا الشركات الاستراتيجية هو وجود نوع من المنافسة على الأقل بين المؤسسات"(10).

هذا بطبيعة الحال يؤدي إلى ضرورة البحث عن شركاء للتعاون معهم لمواجهة المخاطر و خاصة الشركاء الجدد في السوق.

4- الشروط الأساسية لبناء ا لتحالف الاستراتيجي: في عالم كثرت فيه المخاطر و الأزمات يجبرنا للتعاون مع غيرنا، فالتعاون يسيطر على هذه التحديات و يضمن توفير الاحتياجات من المهارات و الموارد و الخبرة اللازمة لاختراق الأسواق الدولية، إذن قبل التطرق و التفكير في التحالف الاستراتيجي يجب التفكير في الشروط الأساسية لبناء التحالف الاستراتيجي التي تساعدنا على تحقيق مختلف الأهداف بطريقة مضبوطة و دقيقة.

أ)الأهمية و التبريرات لبناء التحالف الاستراتيجي : بناء التحالف الاستراتيجي يسمح باستغلال الإجراءات أو التدابير التالية:

* تحقيق تكامل تكنولوجي مريح.
* يسمح بدخول أسواق جديدة.
* تقليص وقت الابتكار و الإبداع.
* يتم فيه نقل التكنولوجية.
* خلق ظروف كإبراز أفكار جديدةو منتجات جديدة و تحسين جودة المنتجات.
* يسمح بفتح أفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة وتغطية افضل للسوق.
* تسهيل عملية المواصفات.
* تدعيم المصداقية و تخفيض التكاليف و تقليل المخاطر.

" كما أن التخطيط يساعد على تحقيق التوازن بين الأهداف و مصالح الجماعات ذات التأثير الاستراتيجي، كما يؤدي إلى وضوح الرؤية المستقبلية لكافةالعناصر المتعلقة بالأنشطة ، و يتضمن الإعداد مسبقا و الاختيار بين البدائل المتعلقة بالاهداف و الإستراتيجيات و الإجراءات و القواعد و البرامج والموازنات"(11)

ب)طبيعة التحالف الاستراتيجي : سوف نوضح كيف تكون طبيعة التحالف الاستراتيجي حتى يكون البناء جيد وقوي.

* حسب النشاط: سياحي، زراعي، مالي، خدماتي، صناعي، إنتاجي، تجاري.
* حسب البعد الزمني: قصير الأجل، متوسط الأجل، طويل الأجل.
* حسب النطاق:محلي، وطني، دولي، إقليمي، عالمي.
*حسب المخاطر السياسية:محدودة، متوسطة، كبيرة.
*حسب الأهمية النسبية: تقليدي، عملي، استراتيجي، تشغيلي.

ج)معيار اختيار الشريك في التحالف الاستراتيجي : حتى يكون بناء التحالف قوي لابد من حسن اختيار الشريك بالنظر في المعايير التالية:

* أن يكون لكل طرف ميزة تنافسية إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية أو مالية، و كثيرا ما يقارن التحالف بالزواج، حيث يعتبر اختيار الشريك المناسب من أهم القرارات التي يواجهها المتحالفون وهذا لتفادي مختلف الصراعات والتزاعات.
* احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل مستبعد أوضعيف.
* أن تكون مساهمات كل الأطراف متوازنة.
* الاتفاق المسبق على الاستراتيجية المزمع اتباعها.
* دراسة نقاط الاختلاف و التشابه بين ثقافة المؤسسات الاقتصادية وهذا لتجنب المخاطر التي قد تنجم.
* استخراج فكرة واضحة على التحالف في المدى و المتوسط.
* دراسة المتغيرات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و البيئية الخاصة بكل شريك يعني دراسة نموذج (PESTE).
* فهم نقاط الضعف و القوة الحقيقية للشريك (يجب الحذر من التحايل السطحي و الانطباعات الخاطئة).

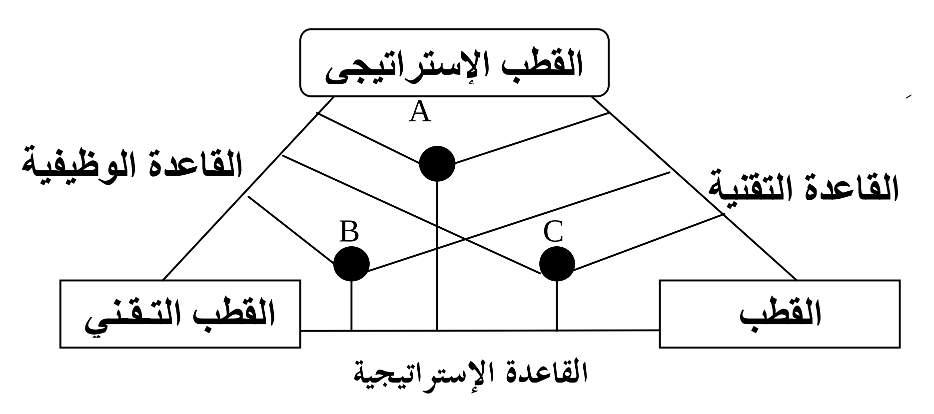
* معرفة كل متغيرات التسيير الشريك من اجل مقارنة درجة كفاءتها مع تلك الخاصة بك (التنظيم، هيكل اتخاذ القرار ، الأهداف الاستراتيجية........الخ) محاولة معرفة إذا كان التحالف مفيد لكلا الجانبين.

* البعد النسبي(حذار من التحالف بين الكبار و الصغار).

د)منهجية إعداد التحالف الإستراتيج ي: إن إنشاء أي تحالف يجب أن يخضع لمنطق ما أو لمنهجية واضحة و دقيقة تسمح على الأقل بالتقليل من التهديدات وأخطار عدم التأكد المرتبطة باللامعرفة الكلية أو الجزئية بمفاهيم التحالف الاستراتيجي سواء تعلق ذلك بالزمن أو الفضاء(تخيل التحالف).

شكل رقم (2):

تمثيل ثلاثي للتحالفات الإستراتيجية



* **التحالف A:** يندمج في القاعدة الإستراتيجية بمفهوم المهنة و سلم الإنتاج والأسواق الجديدة و تحصيل القدرات.

* **التحالفB:** المشكل الذي يبدو أنه يحرك إدارة المؤسسات هو ذو مميزات تكنولوجية.

* **التحالف C:** يتلاءم مع الأهداف التنظيمية التي تلمس الاتفاقيات حول أنظمة الإنتاج."(12)

5- أسباب فشل المفاوضات في التحالف الاسترا تيجي: يمكن القول أن فشل المفاوضات غالبا ما يكمن في عدم خبرة الأشخاص أثناء التفاوض و منه هناك عدة عقبات يمكن تجنبها، و يمكن أن نميزها في نوعين:

أ-عراقيل تقنية في المفاوضات :حيث هناك عراقيل يواجهها المسيرو ن أثناء المفاوضات، و هذه العراقيل تمس الإدارة و التنظيم و كل ما يتعلق بالمشروع.

- عدم ملائمة تركيبة المفاوضين مثلا التفويض التام للمحامين في عملية التفاوض مما يؤدي إلى عدم التغطية السليمة للجانب الاقتصادي و العكس صحيح.

- اتخاذ القرار في مرحلة غير مناسبة من التفاوض.

- المعلومات غير مطابقة للواقع.

-الوقت غير كاف أ وتسريع العملية أو إطالتها " و الخطورة أن ما يقارب85 المئة من العقود تحتاج إلى 6 اشهر على الأقل من المفاوضات لإبرامه و حوالي 20في المئة منها يستغرق 18 شهرا لاتمامها"(13) و لم تجد هذه الدراسة التي أقيمت على مجموعة من المشروعات المشتركة أي علاقة بين طول الوقت اللازم لاتمام الاتفاقية و بين الرضا النهائي للشركاء عن سير العمل في المشروع.

-التعريف الغامض للمشروع و هذا يفرض على المفاو ض التحديد الدقيق للمشروع (نوعية المشروع، مجالات، العمل..الخ).

- نقص في الموارد الموجهة للمشروع أي عدم تحديد الإمدادات اللازمة للمشروع.

-مسؤوليات غير محددة بصفة جيدة يعني عدم التحديد الدقيق للمهام الخاصة بالنسبة للمستويات و المسؤوليات.

- عدم تفاني المفاوض في عمله لعدم تبنيه لفكرة المشروع.

- تعيين هيئة إدارية للمشروع لا تتمتع بالكفاءة و الخبرة و لا بديناميكية الفريق مما يؤثر على فعالية و نجاعة المشروع.

- نقص في التنسيق و الذي يعتبر عنصر من عناصر التفاوض المهمة وعدم وجوده يسبب شلل في عملية التفاوض.

- مشاكل التقييم حيث كثيرا ما لايمكن تحديد قيمة الأصول مما يصعب عملية التقييم أثناء تقديم الفوائد والارباح.

ب) عراقيل المفاوضات الدولية الخاصة : حيث يواجه مفاوضو المؤسسات العديد من العقبات و المخاطر و نحن نقتصر على بعض العراقيل التي ليست في الأعمال التجارية المحلية، مما يتطلب الخبرة الدولية لمعرفتها و هي كما يلي:

- بيئة التفاوض نقصد هنا المناخ الأجنبي عن أحد الأطراف، فبعد المسافة يؤثر على التفاوض برغم تطور الاتصالات العالمية، إلا أن المسافات لاتزال تعقد المفاوضات.

- اختلاف العملات يشكل عقبة في التفاوض.

- الثقافة وهي عامل قوي يؤثر علي أسلوب التفاوض و اختلافها قد يعرقل التفاوض.

- عدم الاستقرار السياسي و الأمني و التغيرات المفاجئة التي تطرا على الساحة الوطنية وكذا الدولية و التي قد تكون سببا في عرقلة عقد التحالف.

-"البيروقراطيات و التنظيمات الأجنبية عقبة تواجه المفاوضين الدوليين، لذا عليهم معرفة كيفية التعامل مع التنظيمات الأجنبية سواء كانت عامة أوخاصة" (14).

الإجراءات المتخذة لتجنب المشاكل و العراقيل أثناء التفاوض : إذا استطاع المفاوضون معالجة المشاكل المذكورة يمكنهم تحقيق اتصال جيد يؤدي إلى نجاح المفاوضات وتبادل الأفكار وتحقيق علاقات ناجحة و متطورة و ذلك:

باحتواء الاتفاقية علي بنود مفصلة لحد ما بشأن أسلوب حل المنازعات. وهناك من يقترح أن تكون الاتفاقية بمعزل عن أسلوب حل المنازعات و ذالك إما باختيار عضوين من الإدارة المشتركة في هذا الشأن،

أوعن طريق وساطة مؤسسات مختصة،وغالبا ما يمكن التنبؤ بهاته المنازعات منذ البداية.

تحديد حلول المنازعات في عقد اتفاقية المشروع المتوقع حـــدوثها ، وبذلك يكون عقد الاتفاقية عنصر حيوي للعلاقة الناجحة وليست وثيقة قانونية مبالغ فيها.

- الاقتناع الكبير بمرونة الإجراءات ضمن الاتفاقية مع مرور الـــزمن، وتوافر ميزات جوهرية ، ومثال ذالك حسن النية و التفاهم بين الشركاء يكون احسن بديل لمجال التكنولوجيا بدل وضع بنود رسمية في عقد الاتفاقية.

6- إستراتجيات تطوير و تنمية ا لتحالف الاستراتيجي: تختلف إســـتراتجيات تطور و تنمية التحالف حسب الاهداف المسطرة من طرف المؤسسة، و من بين هذه الاستراتجيات:

***ضمان السيطرة عن طريق التكاليف** : بمجرد تقادم المنتوج يصـــبح عاديا استبداله بمنتوج جديد بالنسبة للمستهلك حتى لو كان ذو علاقة تجاريـــة ومميزة، لذا فالتحكم في السعر عن طريق تخفيض التكاليف يبقى هـــو عنصـــر الوحيد لجذب المستهلك مرة أخرى و إعادة تنشيط المبيعات.

***إستغلال الفرص الجديدة في السوق** : من اجل تحديد و اســـتمرارية علاقة التحالف، تبحث المؤسسة عن فرص جديدة للاستثمار بهـــدف جـــذب الشريك الاجنبي و هذا بهدف التطوير الداخلي للتكنولوجية ، الادماج، تحالفات راسية او عمودية للتموين، تكوين (عقدالمشاركة)........الخ.Venture-joint

***العرض الدائم للنتائج** : يجب العرض الـــدائم و المباشـــر للنتـــائج المستنبطة من التحالف و هذا من جل الابقاء على الحماس و االاستمرارية.

***الوصول الى الكتلة الحرجة:** يقصد بها الحجم الكافي من انـــدماج عدة مؤسسات لنفس النشاط في مؤسسة كبيرة من اجـــل ضـــمان بقاءهـــا واستمرارية المؤسسة، و هذا لمواجهة التكتلات الاخرى فيالسوق تحت شعار " الاكبر هو الافضل"(15)

* **التعرف و الحصول على تكنولوجية جديدة:** تعتبر التكنولوجية عنصر ضروري للتنمية لانها الثروة التي تبحث عنها المؤسسة الاقتصادية، للحصول عليها هناك عدة طرق منها التحالف مع المؤسسات الناشئة ، التطوير الداخلي للتكنولوجية عن طريق اتفاق التراخيص ، التحالف مع المؤسسات ذات الخبرة العالية ، الابحاث التطوير عن طريق التعاون ، علاقات مع الميدان الجامعي ، وينطوي هذا ضمن المجال العلمي للابحاث من اجل التطوير و التحسين.

* **التخصص داخل التجزئة من السوق :** تكون هذه الاستراتيجية عندما تكون المؤسسة غير رائدة في السوق ، و بالتالي فهي مجبرة على اتخاذ الاجراءات التالية:

- شراء المكونات الاساسية للمنتوج.
- او كعميل لاحدى المؤسسات الرائدة في السوق.
- او كموزع للمستهلك النهائي.

***الاكتساب المبكر للحصص السوقية :** لاكتساب حصص سوقية في أقرب الاجال و قبل المنافسين يتطلب من الشركاء مراعاة الجوانب التالية:

- تحمل التكاليف الباهضة للابحاث و التطويرمن اجل تحديد الحصص المناسبة.

تحمل الاعباء اللازمة للحملات الاشهاريةالتي تدوم على الاجل الطويل.

- ضمان امكانية التوزيع للحصص السوقية.

- هناك في الحقيقة العديد من الاستراتيجيات التي تساهم في تطوير و تنمية التحالف حيث لا يمكن حصرها في ظل التغيرات البيئية و الانظمة و الاهداف و المصالح و الرغبات و، يبقى على المؤسسة الاقتصادية إتخاذ القرار حول الاستراتيجية الملائمة.

خلاصة:

يقبل القرن الحالي و قد ظهرت تحديات و تهديدات كثيرة ، أفرزتها متغيرات متعددة في عالم يتميز بالسرعة و التغير ، و تعتبر ظاهرة العولمة التي اكتسبت ابعادا عديدة من ابرز التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية.

و بما ان العالم كثرت فيه الازمات و المخاطر وظهرت فيه المؤسسات العملاقة العالمية و الشركات المتعددة الجنسيات و الشركات العابرة للقارات التي تهدف لابتلاع اكبر قدر ممكن من السوق العالمية بقدراتها التنافسية الهائلة، يدفع المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية التي تتميز بالهشاشة و نقص الخبرة لإطاراتها في مجالات الانتاج و التسويق و التكنولوجية ..... ان تجعل من التحالف الاستراتيجي بديلا و اختيارا لها في مختلف وظائفها و ادراج هذا التفكير الاستراتيجي ضمن تخطيطها المستقبلي ، و ذلك بالاستفادة من تكنولوجية الاخرين و التعاون معهم من اجل التوصل الى افكار ابتكارية جديدة و الاكتساب المبكر لأفضل العروض ، و رد فعل سريع تجاه قيود دخول اسواق جديدة وبالتالي الحصول على الخبرة و المهارة في مختلف الوظائف التي تمكن المؤسسة الاقتصادية من البقاء و الاستمرارية ثم العثور على حصة و مكانة في السوق العالمية.

و عليه كانت نظرتنا لتبني التحالف الاسترتيجي كاختيار و بديل استراتيجي من اجل النمو و البقاء و التوسع بصياغة خطة في كل المجالات وتحديد الوسائل لبلوغ مختلف الغايات.

كما يمكن القول ان التحالف الاستراتيجي يساهم في تحقيق اهداف التسويق ذات الطابع الاستراتيجي للمؤسسة و يساعد في تقارب مستوى الاهداف من اجل الوصول الى تجسيد علاقات التعاون طويلة المدى.

المراجع و الإحالات المعتمدة.

(1)أحمد سيد مصطفى"تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي "القاهرة دار النهضة العربية -الطبعة الثالثة 2000، ص:57

(2) فريد النجار " التحالفات الاستراتيجية"،القاهرة ايتراك للنشر و التوزيع -الطبعة الاولى -1999- ص:14

(3) توماس هولين،ترجمة محمود عبد الحميد مرسى " الادارة الاستراتيجية"للمملكة العربية السعودية ،الادرة العامة للبحوث،1990،ص:437

(4) عمرو خير الدين" التسويق الدولي" ،دار النشر و التوزيع،الطبعة الاولى،1996،ص:69

(5) Henri Make dictionnaire de gestion vocabulaire. Conceptet utiles .edition economique paris 1998. p :314

(6) WORKING – Mohamed el filali sous la direction de Jorge Niosi « les alliances stratégiques entre les entreprises économiques" collection papers.avril 2000.p :16

(7) Garette.B et Dussage.P « les alliances stratégiques ». édition d'organisation. 1995.

(8) Dahmani « le prtenariat et les alliances dans les nouvelles politiques de dévloppement des entreprises » l'économie n36 sptembre1996.p : 20.

(9) فريد النجار" التحالفات الاستراتيجية"1999،مرجع سابق، ص:19.

(10) P.Dussage et B.Garette « les alliances stratégiques mode d'emploi » revue française de gestion n 8.sptembre/octobre1991.p :4

(11) فريد علي محمد شوشة " الادارة الاستراتيجية". القاهرة.دار النهضة العربية.طبعة الاولى1995. ص:105

(12) A.Benhabib et A.Cherabi . « condition de base pour la construction d'une alliance stratégique » .Hassi Mesaoud.1997.p : 8

(13) روبرت ميل،جاك جلين،فريد جاسبرسن ،يانيس كارموكولياس"المشروعات المشتركة"،مجلة التنمية صادرة عن صدوق النقد الدولي و البنك العالمي للانشاء و التعمير،وم أ،المجلة34،العدد1،مارس1997، ص:25

(14) جيوالدو،سالكيوز'ترجمة محمد مصطفى غنيم"كيف تنجح في صنع الصفقات العالمية".القاهرة. الطبعة الاولى-دار الدولية للنشر و التوزيع،1993،ص:21

(15) الصناعات الدوائية،التجارة العربية-البريطانية،مجلة صادرة عن الاتحـــاد العـــام لغـــرف التجـــارة والصناعة العربية البريطانية،لندن العدد11.12 السنة السادسة يوليو/اغسطس1999،ص:13